

NÚMERO 240

LIZBETH HERRERA Y J. RAMÓN GIL-GARCÍA

Implementación de e-gobierno en México:
Un análisis de los determinantes de
éxito de la estrategia “canales alternos de
atención” del Infonavit

DICIEMBRE 2009



www.cide.edu

• Las colecciones de **Documentos de Trabajo** del **CIDE** representan un medio para difundir los avances de la labor de investigación, y para permitir que los autores reciban comentarios antes de su publicación definitiva. Se agradecerá que los comentarios se hagan llegar directamente al (los) autor(es).

• D.R. © 2009. Centro de Investigación y Docencia Económicas, carretera México-Toluca 3655 (km. 16.5), Lomas de Santa Fe, 01210, México, D.F.
Fax: 5727•9800 ext. 6314
Correo electrónico: publicaciones@cide.edu
www.cide.edu

• Producción a cargo del (los) autor(es), por lo que tanto el contenido así como el estilo y la redacción son su responsabilidad.

Resumen

Las tecnologías de información y comunicación (TIC) han sido utilizadas como una herramienta para incrementar la eficiencia y transparencia de los servicios gubernamentales. Las TIC han ayudado a los administradores públicos a cambiar la forma tradicional de proveer servicios e información. Ahora, por medio del Internet es posible publicar información de interés público, hacer transacciones e inclusive pago de servicios. Es así como las TIC han habilitado un nuevo canal para proveer servicios al ciudadano sin intermediarios desde un medio electrónico. Sin embargo, la implementación de iniciativas de TIC no es un proceso sencillo de llevar a cabo; se invierten muchos recursos, los resultados generalmente no cumplen con las expectativas y se rebasan los recursos estimados. Basado en un estudio de caso de una organización pública en México, este artículo examina cómo factores institucionales, organizacionales, contextuales, gerenciales y tecnológicos contribuyeron a implementar de manera exitosa una estrategia de canales de comunicación hacia el ciudadano utilizando TIC. Este estudio muestra que contar con un plan estratégico que permita alinear los objetivos del área o iniciativa de tecnologías de información con los de toda la organización permitió una implementación exitosa que ayudó a mejorar un servicio público. De forma similar se identifican algunos aspectos específicos que apoyaron o inhibieron el desarrollo y consecuente éxito de la iniciativa.

Abstract

Information Communication Technologies (ICT) have been used as a tool for increasing the efficiency and transparency of the government services. The ICT have helped to public administrators to change the traditional form to provide the services and the public information. Nowadays, through the Internet it is possible to offer information of public interest, to make on line transactions and even to pay services. In this sense, the ICT have opened a new communication channel to provide public services to the citizens without intermediaries by an electronic media. However, the implementation of ICT initiatives is not a simple process. In general, the organizations invest many resources, the results are not the expected and the economic resources are overestimated. Based in a case study in a Mexican public organization, this paper analyzes how institutional, organizational, contextual, managerial and technological factors contributed to implement a successful strategy of communication using ICT. This study shows that having a strategic plan that allows aligning the ICT project or

area objectives with the overarching organizational goals led to a successful implementation that helped to improve a public service. Similarly, the study identifies some specific aspects that enable or inhibit the development and success of the initiative.

Introducción

El uso de tecnologías de información y comunicación (TIC) en el sector público es conocido como gobierno electrónico (e-gobierno) y ha sido una estrategia de modernización y reforma administrativa del Estado (OCDE, 2003; Araya y Porrúa, 2004; Bekkers y Homburg, 2005). El e-gobierno se define de manera general como la entrega de servicios e información gubernamental por medios electrónicos a los ciudadanos (Schelin, 2003). Sin embargo, el e-gobierno no es únicamente los proyectos de tecnología del aparato burocrático, sino aquellos que crean valor al ciudadano (Gil-García, 2005). Los servicios que se proveen a los ciudadanos, por medio de las TIC, implican cambios organizacionales internos, así como modificaciones a las relaciones interorganizacionales (Bekkers, 2005). La *teoría de la promulgación de la tecnología* propuesta por Jane Fountain (2001) señala que la implementación de las TIC está determinada por factores culturales, organizacionales e institucionales. La tecnología por sí sola no produce el cambio en las organizaciones o en la sociedad, sino es la percepción y la adopción por parte de las personas que hacen posible que la tecnología coadyuve a un cambio organizacional (Yang, 2003).

Uno de los problemas más importantes del e-gobierno es que la mayoría de estas iniciativas fallan debido a que no terminan su ciclo de implementación o no generan los resultados esperados. No basta con tener los objetivos claros, sino que se requiere fomentar las condiciones necesarias para que se lleven a cabo con éxito, es decir, que se obtengan resultados esperados y que los diversos actores del proyecto hayan alcanzado su objetivo. En los países desarrollados, la tasa de fracaso de los proyectos de e-gobierno incrementándose calcula entre el 60 y 80% (Heeks, 2003). Para los países en desarrollo no hay razón para creer que esta tendencia no se replica y, en algunos casos, es incluso plausible suponer que la falta de infraestructura acrecienta el riesgo de fracaso, en comparación con el registrado en los países desarrollados (Gil García, 2005). La tasa de fracaso en los países en desarrollo es aproximadamente de 85% (Bolgherini, 2007).

En México a finales de los años noventa el uso de las TIC era incipiente, se utilizaban de forma parcial en algunos programas públicos y no existía una estrategia nacional para desarrollar el e-gobierno (Sotelo, 2006). En el año 2001, e-gobierno mexicano se creó como una herramienta para "mejorar la transparencia, calidad y la eficiencia del gobierno" (OCDE, 2005: 11). Un caso de implementación de gobierno electrónico considerado exitoso es la estrategia denominada Canales Alternos de Atención "CAA" del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit), la cuál fue premiada en el año 2002 con el Reconocimiento Innova y en el año 2003 con el premio Innova a nivel federal (Presidencia, 2007). El premio Innova se otorga

a las organizaciones públicas en México que llevan a cabo prácticas innovadoras que agregan valor al ciudadano y mejoran los servicios públicos. El Infonavit en el año 2001 realizó una serie de reformas enfocadas al fortalecimiento financiero del Instituto a través de estrategias de modernización que buscaban la eficiencia, calidad, transparencia y rendición de cuentas en su operación. Una herramienta clave en este proceso de reforma fue la utilización de TIC, tales como Internet y la telefonía tradicional para dar un mejor servicio a los derechohabientes y estar más cerca de ellos (Infonavit, 2007). La estrategia "CAA" consistió en la prestación de servicios a través del Portal de Internet, un centro de llamadas telefónicas denominado Infonatel y la puesta en marcha de kioscos digitales.

El propósito de este artículo es examinar los elementos institucionales, organizacionales, contextuales, gerenciales y tecnológicos que permitieron una implementación exitosa de TIC en el Infonavit. Respecto a los factores institucionales, la capacidad financiera, los valores de la organización, la estrategia de tecnología de información y los incentivos permitieron el desarrollo efectivo de los CAA en el Infonavit. En cuanto a los factores organizacionales, la estructura de la organización, la competencia de los recursos humanos que trabajaron en el proyecto y el apoyo de la dirección estuvieron asociados positivamente con la implementación de la estrategia digital. Por su parte, factor ambiental o contextual también influyó positivamente ya que la demanda de vivienda y el entorno económico favorecieron para que la institución desarrollará un proyecto de gran alcance que impactara a un mayor número de derechohabientes a través de medios electrónicos. Finalmente, el factor tecnológico que se refiere a las tecnologías que fueron seleccionadas y sus potenciales beneficios que permitieron que la estrategia CAA del Infonavit lograra cumplir su objetivo y se obtuvieran los resultados esperados.

Este artículo está dividido en cinco secciones incluyendo esta introducción. En la segunda sección se define el concepto de e-gobierno y su relación con la teoría institucional. Asimismo, se hace una descripción del marco de la tecnología promulgada y también se mencionan algunas de sus críticas. Por último se describe el modelo de e-gobierno integral basado en la teoría de Fountain (2001), pero agregando factores que son citados en la literatura reciente. En la tercera sección se describe la metodología utilizada en este estudio, se hace referencia al estudio de caso así como del proceso de las entrevistas. También se definen cuáles son las variables a utilizar en el estudio y cómo se midieron. En la cuarta sección se muestra el análisis y los principales resultados del estudio de caso considerando cada uno de los pilares teóricos. Finalmente, en la quinta sección se presentan las conclusiones y se proponen algunas áreas para investigación futura en este tema.

1. E-gobierno y teoría institucional

A lo largo de la historia, el desarrollo de tecnología ha sido una fuente para transformar la actividad humana y potencialmente los procesos que lleva a cabo el Estado. La construcción de redes de telecomunicaciones y el desarrollo de tecnología de información han permitido generar nuevos canales de comunicación entre el ciudadano y el gobierno (Rivera, 2004). En general, el uso de tecnología de información en el gobierno se le denomina “e-gobierno”. Este concepto no tiene una definición única, pero en general está asociado al uso de TIC, principalmente Internet, como una herramienta para mejorar el gobierno (OCDE, 2003). El e-gobierno puede ayudar a mejorar la calidad en la provisión de servicios públicos, la transparencia, la eficiencia y eficacia de los procesos, tales como la reducción de trámites burocráticos y de costos de operación del sector público (Scholl y Klischewski, 2007; Andersen y Henriksen, 2006). Asimismo puede fomentar una mayor participación ciudadana en la toma de decisiones gubernamental (UNPAN, 2004).

La relación entre la tecnología de información y las organizaciones, como el gobierno, ha sido objeto de estudio para el campo de la administración y políticas públicas desde hace varios años, pero principalmente después de los noventa (Hassan y Gil-García, 2008; Moon, 2002). Los primeros estudios señalaban de forma determinística que la TI por sí sola afectaba las estructuras y procesos de la organización (Hassan y Gil-García, 2008). Sin embargo, investigaciones recientes mencionan que la TI actúa sobre las organizaciones y viceversa; se considera que esta interacción es un proceso complejo y bidireccional que afecta ambos entes (Hassan y Gil García, 2008; Fountain, 2001).

Esta nueva perspectiva de tipo social, no determinística, en la cual no es tan simple identificar si las TIC impactaron a la organización o si la estructura modificó el uso de la tecnología en la organización, ayudará a entender la adopción, implementación y uso de la tecnología en el gobierno. De acuerdo con Rivera (2003) la construcción del e-gobierno no es simplemente el desarrollo de páginas de Internet, sino es un cambio en la forma de proveer servicios, procesos e inclusive modificar las rutinas de los miembros de una organización gubernamental. La teoría institucional puede proveer un marco para entender cómo actúan los miembros de una organización de acuerdo a las reglas formales e informales establecidas (Fountain, 2001). Lo que hacen las instituciones es delimitar el comportamiento humano según sean los valores, rutinas, símbolos, reglamentos, decretos, recursos de las personas (Peters, 2003). En este sentido, el enfoque institucional puede ayuda a entender la relación entre la implementación de las TIC en el gobierno ya que considera tanto elementos técnicos-rationales como institucionales de los miembros de la organización (Hassan y Gil-García, 2008). Además ayuda a

entender cómo algunos factores organizacionales o institucionales tienen influencia sobre el desarrollo e implementación de tecnología en el gobierno y viceversa (Luna-Reyes *et al.*, 2007).

1.1. Teoría institucional

El estudio de las instituciones tiene varios enfoques para explicar los procesos de desarrollo humano. Según Castillo (1997), la variedad de corrientes institucionalistas se debe a la carencia un sólo concepto sobre qué es una institución. Dado lo anterior, según sea el enfoque se puede asumir una definición completa de qué es institución. En términos generales, una institución es un sistema de reglas que dan significado a la vida social. Las reglas pueden ser normativas, organizacionales, arreglos informales, regulatorias, constitucionales, entre otras. Asimismo, el concepto de institución se utiliza para designar actos que no son sancionados por una autoridad formal, sino que están inmersos en la vida cotidiana, como tomar el café a cierta hora en el trabajo. Para Peters (2003), algunos elementos básicos que comparten los estudios institucionalistas son los siguientes: 1) las instituciones son parte de la estructura de la sociedad ya sea de manera formal o informal 2) son estables en el tiempo ya que permiten predecir el comportamiento humano 3) limitan el comportamiento por medios formales o informales y 4) los individuos comparten un conjunto de valores.

Según North (1993), las instituciones son aquellas reglas que limitan el comportamiento de los individuos y son creadas por nosotros mismos para dar forma a la interacción humana. Una de las características de las instituciones es dar certidumbre porque actúan como guías de referencia para las actividades diarias. Por ejemplo, cómo saludar, conducir un carro, comprar víveres, celebrar una tradición, entre otros. La estabilidad y certidumbre que las instituciones proveen a la vida humana, no necesariamente son sinónimos de eficiencia, es decir, se crean con el objetivo generar estructuras, pero no garantizan un resultado eficiente. Las instituciones son diferentes en cada país, por lo que cada individuo se comportará de diferente manera según las instituciones establecidas en su lugar de origen. Es por eso que llevar a cabo un procedimiento u operación en una región puede ser muy distinta a hacerlo en otro lugar. Por otro lado, el cambio institucional es un proceso continuo en el tiempo. A pesar de que las reglas formales puedan cambiar rápidamente, las anteriores permanecen en el colectivo y es hasta que la mayoría de los individuos las adoptan que se puede considerar que se a llevado a cabo un cambio (North, 1993).

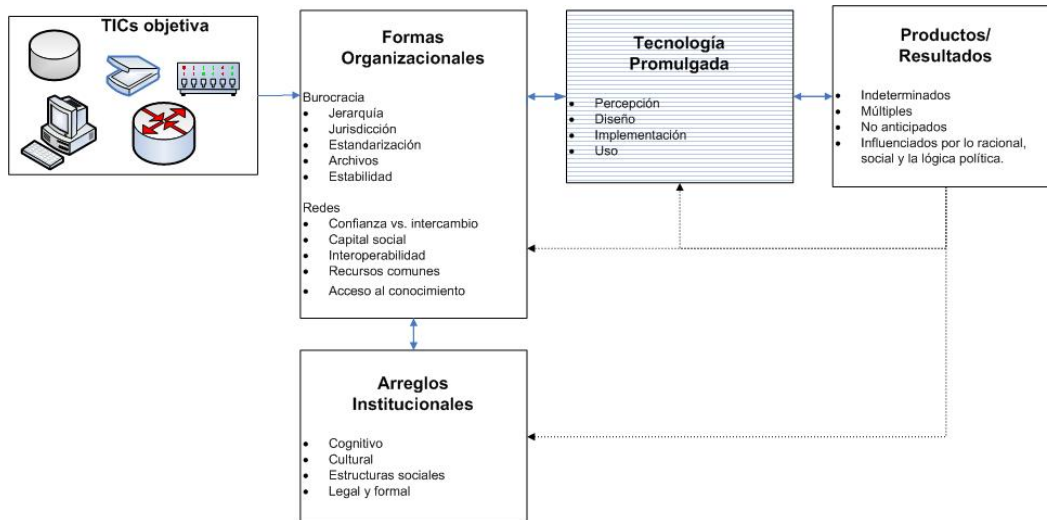
1.2. Marco de la tecnología promulgada

El marco de la tecnología promulgada de Fountain (2001) propone el uso de la teoría institucional para entender el diseño, implementación y uso de las TIC en las organizaciones. De acuerdo con Fountain (2001) existe una relación bidireccional entre las TIC y los procesos organizaciones. Es decir, la tecnología de la información puede modificar estructuras o procesos de una organización y/o a su vez, estas estructuras pueden determinar el uso, la implementación de tecnología en la misma. La autora considera que las estructuras organizacionales e institucionales como normas, reglamentos, jerarquías, así como las reglas informales, creencias, rutinas y valores ejercen una influencia en el desarrollo de las TIC debido a que modifican la percepción de los individuos sobre cómo usar o implementar la tecnología

El modelo de la tecnología se compone de cinco pilares. El primero se refiere a la tecnología objetiva, es decir, a los componentes físicos y de información que permiten procesar datos, proveer de Internet, software, hardware y aparatos de telecomunicaciones. El segundo pilar son los arreglos organizacionales que son los componentes de la burocracia y las redes de la organización, tales como: jerarquía, jurisdicción, capital social, entre otros. El tercer pilar son los arreglos institucionales, tales como la cultura, los elementos formales y legales, lo cognitivo y lo socioestructural. En cuarto lugar se encuentra la tecnología promulgada que es el resultado de la interacción entre la tecnología objetiva y las formas organizaciones e institucionales. A continuación se muestra el modelo de Fountain.

El flujo del modelo Fountain (2001) señala que la organización adopta tecnologías objetivas, tal como programas de software o nueva infraestructura y que éstas son sometidas bajo procesos organizacionales como por ejemplo, algunos niveles de la organización tienen acceso a ciertos sistemas de información o cómo dependiendo la posición de una persona en la organización se puede acceder a la información por medio de la Intranet. A su vez, estos miembros de la organización se rigen por instituciones formales e informales. De acuerdo con la autora, los reglamentos internos, incentivos o el presupuesto puede modificar cómo se usan las TIC en la estructura o redes de la organización. Es por eso que estos dos pilares interactúan de manera bidireccional. Dada la relación entre los factores organizacionales e institucionales, cada individuo lleva a cabo el proceso de promulgación de la tecnología según su percepción, experiencia, valores y el uso que le da a las TIC en la organización. Finalmente, la tecnología promulgada genera resultados múltiples e indeterminados porque depende de cómo se promulgó la tecnología y por algunos factores que obedecen a la lógica política y social (Fountain, 2001).

FIGURA 1. MARCO TEÓRICO BÁSICO DE LA TECNOLOGÍA PROMULGADA, ADAPTADO DE FOUNTAIN



Fuente: Fountain (2001:91).

1.3. Algunas críticas y extensiones al marco de la tecnología promulgada

En años recientes se han hecho críticas y propuesto modificaciones al marco original propuesto por Fountain que consideramos enriquecen al mismo. Según Dawes (2002), una de las aportaciones del marco de tecnología promulgada es que usa la teoría del Institucionalismo para explicar el uso de la tecnología en el gobierno y no el gobierno como un regulador de tecnología. Asimismo, destaca la importancia de investigar la inversión de TIC en el gobierno, especialmente el Internet, con casos prácticos en un periodo de 20 años, y a partir de ahí, generar un marco argumentativo para entender las relaciones entre las TIC y los procesos organizacionales e institucionales. Por otro lado, la utilidad del marco para un administrador público es que puede contar con una herramienta de diagnóstico, planeación e implementación en iniciativas de e-gobierno (Garson, 2003) ya que éstas que son muy onerosas y es necesario entender todas las restricciones y resistencias que se enfrenta un proyecto de tal magnitud (Dawes, 2002). Otros autores como Bretschneider (2003) critican el marco de Fountain (2001) por considerarlo abstracto, es decir, los elementos del modelo son generales y esto dificulta establecer los factores con precisión para poder probar hipótesis. Por su parte, Schellong (2007) también crítica el modelo de Fountain (2001) porque no considera otras teorías que le preceden tal como la teoría sociotécnica, la cual estudia a las organizaciones como un conjunto de sistemas que se integran: el sistema

técnico y social, el primero es la tecnología y el segundo son los miembros de la organización y su relación (Bretschneider, 2003). Finalmente, se cree que el modelo de Fountain está basado sólo en experiencias de los EUA por lo que no se toman en cuenta ni otros contextos ni otros niveles de gobierno como el estatal o el local y esto dificulta aplicarlo en estrategias de e-gobierno que no sean del mismo contexto que el del modelo de la tecnología promulgada (Yildiz, 2007).

1.4. Modelo integral "gobierno electrónico e instituciones"

Partiendo del marco de la Tecnología Promulgada de Jane Fountain (2001) y de las extensiones y modificaciones recientes a esta teoría se propone un modelo integral para analizar e-gobierno. Este modelo contiene relaciones específicas entre distintos factores organizacionales, institucionales, contextuales, gerenciales y tecnológicos que influyen en la implementación de TIC en organizaciones públicas. A continuación se mencionaran dos factores que se agregaron al modelo original de Fountain, los cuales son considerados importantes en la adopción e implementación de iniciativas de gobierno electrónico.

De acuerdo con Chau y Yan (1997) existe una relación entre la adopción de tecnología y el contexto organizacional debido a que las organizaciones buscan utilizar nuevas herramientas en sus procesos, pero la adopción de TIC depende de la complejidad de su estructura, capacidad de recursos humanos así como también económicos. Por otro lado, Welch y Pandey (2007) indican que los factores contextuales afectan las decisiones de la organización sobre el proceso de adopción de tecnología, ya que este proceso depende del tipo de sector en el que se encuentra la agencia. Por ejemplo, algunos sectores son más propensos a adquirir tecnología que otros y algunos sectores enfrentan una demanda específica de servicios electrónicos para resolver problemas públicos. Algunos otros autores como Norris y Moon (2005) consideran que el factor ambiente también es importante en la adopción de tecnología en una organización. Ellos muestran que la región está asociada positivamente con la adquisición de TIC. Asimismo, el contexto económico es una variable relevante ya que de acuerdo con la situación económica las organizaciones serán más propensas a invertir en nuevas tecnologías (Gil García, 2005).

Existe otro factor denominado gerencial que está relacionado con la implementación y uso de TIC en las organizaciones. Este factor se distingue de los organizacionales porque es el conjunto de prácticas que los gerentes públicos utilizan para llevar a cabo con éxito sus proyectos. A diferencia de los elementos organizacionales que se refieren más sobre la estructura, jerarquía y redes de la organización. Entre las mejores prácticas se encuentran alinear los objetivos de la organización con los de tecnología, definir productos entregables, utilizar alguna herramienta de control de

calidad para asegurar que los sistemas cumplan con los requisitos y funcionen correctamente, contar con equipos multidisciplinarios que tengan conocimientos tanto técnicos como del área de negocio, así como emplear recursos humanos externos cuando la organización lo requiera y por último para que una iniciativa de tecnología pueda ser exitosa es necesario contar con el apoyo de la dirección para realizar el proyecto (Brown, 1999).

Para finalizar esta sección se presentara un cuadro resumen de variables que derivan del marco de la tecnología promulgada y sus extensiones. Este cuadro está basado en una revisión de literatura de las principales revistas de administración pública comprendida en el periodo 2001 -2008 que traten el tema de gobierno electrónico. Para identificar las variables se revisaron las diez principales revistas de Administración Pública en el periodo antes mencionado. Las revistas consultadas fueron: Public Administration Review, Journal of Public Administration - Research and Theory, The American Review of Public Administration, Administration and Society, Public Performance and Management Review, Journal of Policy Analysis and Management, Journal of Public Policy, Policy Sciences y Policy Studies Journal, Policy Studies Review/Review of Policy Research.

CUADRO 1. ALGUNAS VARIABLES PARA ANALIZAR E-GOBIERNO

PILAR	VARIABLES	REFERENCIAS
CONTEXTUAL	CONDICIONES ECONÓMICAS DEMANDA DE SERVICIOS PÚBLICOS COMPETENCIA EN EL MERCADO.	CLAYTON, 2007 GIL-GARCIA 2005 NORRIS& MOON,2005 WELCH& PANDEY,2007
INSTITUTIONAL	CAPACIDAD FINANCIERA INCENTIVOS CONTAR CON UNA ESTRATEGIA DE GOBIERNO ELECTRÓNICO. BARRERAS LEGALES PATRONES CULTURALES	GIL-GARCIA & HELBING, 2007 MOON, 2002 HO, 2001 MEIJER, 2006 WEARE ET AL., 1999 WEST & BERMAN, 2001
ORGANIZACIONAL	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN PROCESO DE TOMA DE DECISIONES COMPETENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS COOPERACIÓN Y COMUNICACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DISPONIBILIDAD DE RECURSOS HUMANOS APOYO DE LA ALTA DIRECCIÓN CAPACITACIÓN	DETLOR & FIINN, 2002 GIL-GARCIA & PARDO,2005 LEENES, 2002 MELIRSKI, 2003 HO, 2001 VONK & SCHOT, 2007 WEST & BERMAN, 2001
GERENCIAL	LIDERAZGO PLANEACIÓN INTERNA INVOLUCRAMIENTO DEL USUARIO USO DE METODOLOGÍAS	BROWN, 1999 DETLOR & FINN,2002 GIL-GARCIA & HELBING, 2007

PILAR	VARIABLES	REFERENCIAS
	ALINEACIÓN DE OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN CON LOS DEL ÁREA TECNOLÓGICA	YVES, 2001
TECNOLÓGICO	CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA EN TÉRMINOS DE PLATAFORMAS, LENGUAJES, SEGURIDAD, USABILIDAD, ENTRE OTROS.	PELED, 2007 STREIB & NAVARRO, 2006

Fuente: Elaboración propia.

2. Diseño y métodos de investigación

En esta sección se abordarán los métodos que se utilizaron en la investigación para entender cómo diversos factores influyeron en el desarrollo de una iniciativa de e-gobierno. También se describe el proceso de las entrevistas, el tipo de preguntas y los reactivos que se utilizaron para obtener la información. Asimismo, se describe brevemente la unidad de análisis a estudiar. En este estudio de caso se utilizaron entrevistas semiestructuradas (Sierra, 2001; Dexter, 2006). Este tipo de entrevista se presenta cuando el investigador cuenta con tópicos o preguntas preestablecidas que permiten tener un control, pero no de manera rígida, sino flexible (Vela, 2001). El total de preguntas fueron quince y estaban relacionadas a los cinco grandes constructos teóricos: el contextual, institucional, el organizacional, el gerencial y el tecnológico. Se entrevistaron a ocho personas que participaron en la estrategia "CAA" y que tuvieron un amplio conocimiento sobre la organización, la cultura organizacional y el ambiente institucional. Los entrevistados fueron personal de nivel subdirección, coordinadores, gerentes y líderes de proyecto de cada una de las áreas que se requirieron. Para garantizar la confiabilidad y validez de las entrevistas se incluyó personal tanto interno, como algunos que ya habían dejado de laborar en el Infonavit pero que su participación fue indispensable en el desarrollo de la estrategia CAA. Para reducir la propensión de los actores a cuidar las críticas e impactos negativos de las entrevistas, se obtuvo información institucional de documentos del Infonavit así como los disponibles en su sitio de Internet tales como: marco regulatorio, planes, presupuestos, metodologías, presentaciones, entre otros.

La unidad de análisis de este estudio es la estrategia CAA. Los CAA se dividieron en tres grandes componentes: el portal de Internet, el Infonatel y los kioscos digitales. El sitio de Internet es aquel en el cual pueden realizar consultas y transacciones los derechohabientes, acreditados y empresarios de acuerdo con su perfil. Por ejemplo, los trabajadores o derechohabientes pueden obtener en línea su precalificación de crédito, el seguimiento y consulta de saldo. Por otra parte, el Infonatel es el centro de llamadas telefónicas que se encarga de la solución, asesoría y promoción de los

servicios que presta el Infonavit. Y por último, los kioscos digitales son dispositivos de uso rudo para proveer información en lugares donde no existe una oficina de atención al público del Infonavit.

El Infonavit es una institución autónoma tripartita de los sectores obrero, empresarial y del ejecutivo federal. Su función es administrar los recursos del Fondo Nacional de Vivienda así como de operar un sistema financiero para dar créditos a los trabajadores, preferentemente de menores ingresos, que estén afiliados al Instituto Mexicano del Seguro Social (Infonavit, 2007). De acuerdo con Pardo (2006) el Infonavit es una de las instituciones mexicanas más importantes del país debido a su relevancia económica y social, en tanto que es la agencia que otorga el mayor número de créditos a los trabajadores en condiciones preferenciales. Además, esta institución abarca casi dos tercios del mercado de vivienda a nivel nacional. El 10% de la población en México tiene un patrimonio gracias al Infonavit, que desde 1972 ha otorgado más de tres millones de créditos para vivienda (Infonavit, 2007).

En el año 2001, el Infonavit diseñó una estrategia llamada Canales Alternos de Atención "CAA" con el fin de disminuir el costo operativo del Instituto y como complemento de los canales tradicionales de atención al derechohabiente (Documento Canales de Atención, 2007). El problema público que se quería resolver a través del Infonavit era reducir al máximo la ineficiencia del servicio, así como evitar la opacidad en la realización de los trámites para obtener un crédito de vivienda. El total derechohabientes ascendía 12 millones y eran atendidos en una sola oficina lo que provocaba largas filas afuera de la Institución, mala calidad del servicio y costos para el trabajador, quien tenía que hacer su trámite presencial para consultar sus puntos en la subcuenta de vivienda (Documento Canales de Atención, 2007). Asimismo, se propuso reducir la discrecionalidad de los trámites del Infonavit porque ya no iba a ser necesario los intermediarios comúnmente conocidos como "coyotes", quienes realizaban el trámite a través de los grupos sindicales con un costo económico para el trabajador.

3. Análisis y resultados

En esta sección del documento se describe el resultado de las entrevistas y de la investigación documental de cada uno de los cinco pilares: contextual, institucional, organizacional, gerencial y tecnológico. Cada constructo hace mención de las variables que tuvieron un impacto en el desarrollo de la estrategia de los Canales Alternos de Atención. Las 22 variables que a continuación se van a analizar forman parte del cuadro 1 que está citado en la sección anterior.

3.1. Factores organizacionales

En el mes de Julio del año 2001, la estructura de la organización fue modificada con el fin de cumplir con los objetivos del Programa Estratégico 2001-2006 y así lograr ser una Institución eminentemente financiera. Se aprobó modificar el nombre de la Subdirección General de Administración por el de Subdirección General de Innovación y Calidad, adquiriendo esta última la responsabilidad del área de TIC (Informe anual de actividades, 2001). Esta nueva estructura permitió al Instituto concentrarse en sus actividades sustantivas para el otorgamiento de créditos de la vivienda para lograr su sustentabilidad financiera y enfocarse a mejorar los procesos aplicando tecnología.

Según el marco de la Tecnología Promulgada los factores institucionales tales como leyes o reglamentos inciden en cómo se estructura la organización. De acuerdo con lo anterior, se puede asociar que el programa institucional propició que se modificara la estructura orgánica para poder alcanzar las metas establecidas. Y además, una vez separada y reconceptualizada el área de sistemas como un área de innovación y calidad tuvo un impacto directo y positivo a la estrategia de CAA porque permitió conjuntar los elementos técnicos, de innovación y negocio para eficientar los procesos existentes y utilizar las herramientas tecnológicas disponibles en el mercado. Para Méndez (2006) la estructura del Infonavit es un poco diferente a la estructura gubernamental clásica ya que esta conformada por tres sectores de naturaleza distinta: gubernamental, empresarial y laboral. Esto hace al Infonavit una organización tipo red que por medio de la cooperación entre sectores logra resultados con respecto a financiamiento y otorgación de créditos.

En cuanto a la toma de decisiones, el equipo de CAA comenta que se realizaba de forma directa con su líder de proyecto en primera instancia. El líder era el responsable de resolver las controversias o problemas que se presentaban en los proyectos. Y a su vez, esta persona los resolvía directamente con el área indicada según el tema. En esta transformación tanto cultural como de estructura, lo que buscaba el Infonavit era romper la inercia para solucionar algo. Es decir, transformar sus estructuras y procesos de trabajo para aprovechar de mejor manera las ventajas de las tecnologías de información. En este sentido, se procuró también eliminar las barreras entre los niveles jerárquicos en cuanto a la comunicación y de esta forma hacer más flexible el proceso de toma de decisiones. Un miembro del equipo comentó: *“Cuando teníamos un problema, la comunicación era de la manera mas informal y rápida posible, yo acudía a la oficina de mi jefe directamente. También teníamos juntas de seguimiento que organizaba el líder de proyecto para presentar los avances con el Subdirector. La comunicación era informal y continua”*.

Respecto a la comunicación en el equipo de trabajo de los CAA se realizaba tanto de manera formal como informal. En la parte formal la

refieren como a las reuniones de seguimiento semanal y quincenal que establecieron en el proyecto. Y la informal por medio del correo electrónico, teléfono y directo en el lugar físico de la persona. Uno de los participantes comenta: *“Usamos principalmente el correo electrónico y reuniones con los involucrados, así como talleres dentro de la organización. A toda la gente se le comunicaba si había algún problema o cuestión”*.

Sobre las capacidades y habilidades del equipo de trabajo de los CAA, los datos recolectados sobre su competencia profesional indican que son altamente capacitados en su área de acción. Cada uno de los perfiles tenía por lo menos una profesión directamente relacionada con el puesto y con más de cinco años de experiencia en el desempeño de esa función o una similar en el sector privado. Para la mayoría era su primera experiencia en el sector público por lo que los trámites administrativos al principio fueron complicados. Con el tiempo fueron modificando tanto el lenguaje, ambiente físico, los canales de comunicación, la actitud hacia el servicio, la orientación hacia los resultados y el compromiso con su trabajo. Además, cada proyecto de la estrategia contó con los recursos humanos adecuados.

Asimismo, el apoyo de la alta dirección fue determinante en el desarrollo de los CAA tanto en su adopción como su implementación y uso. El apoyo de la alta dirección se traduce en la aprobación de las tres iniciativas de Portal, Kioscos e Infonatel por parte Consejo de Administración. Este Consejo estaba formado por el sindicato, los patrones y el gobierno federal. Además del compromiso total por parte del director general en cuanto a su respaldo en la realización de los CAA. La forma como se emitió este apoyo fue el otorgamiento de los recursos financieros y humanos a los tres proyectos, el seguimiento puntual de cada fase de la estrategia de los CAA, la resolución de conflictos y la transferencia de personal sindicalizado al centro de llamadas en el Rosario, Edo. De México. En opinión de varios miembros señalan que: *“Definitivamente tuvo el apoyo de la dirección general. Uno de los efectos del apoyo directivo fue que el proyecto se considero importante en la organización y todas las áreas colaboraban con información, revisión o inclusive con gente para que se cumpliera el objetivo en los tiempos establecidos y la calidad requerida. También parte del apoyo fue la capacitación del personal y más adelante el programa de profesionalización, en la cual obtenías una certificación de competencias y habilidades de tu puesto. Este apoyo en la parte humana, aunque al inicio no se veía como un cambio, con el tiempo ayudo a la transformación del Instituto.”*

Asimismo, se dio capacitación técnica al personal para poder operar el equipo y se les transmitió los valores esperados para dar un servicio de atención a clientes. Además se les dio también transportación y servicio médico.

3.2. Factores gerenciales

Una de las razones por las cuales se pudo llevar a cabo la reforma administrativa en el Infonavit fue por la capacidad del director general de escuchar a todos los empleados de la organización y fomentar su participación. Como menciona Cerdán *et al.* (2006), el liderazgo que ejerció el director general fue de tipo institucional con características de un líder participativo, ya que por medio de la reestructuración de las áreas logró acercarse más hacia sus miembros, así como utilizar el proceso de planeación como un instrumento de cooperación y discusión en la organización. En la estrategia de los CAA, el líder de proyecto tuvo un papel fundamental en la realización completa de los tres proyectos. La gente que participó en el portal, kioscos y el Infonatel consideran que sin su empuje el proyecto no hubiera alcanzado los resultados obtenidos. En general, se reconoce que el líder formal asignado era el mismo que el líder motivacional, ya que éste se mantenía al tanto de todos los proyectos. Asimismo el líder tenía una personalidad que movía a la gente para lograr los resultados. Una persona de su equipo comenta: *“El líder de proyecto hacía que las cosas sucedieran, el no aceptaba un no, buscaba siempre una opción o que las cosas se dieran, con el siempre avanzábamos. Para mí, el líder de proyecto era una persona muy comprometida. Yo creo que le daba un seguimiento puntual, hacía reuniones de seguimiento de avance y escalaba los asuntos. Por ejemplo, para el proyecto del Infonatel supervisa a diario cómo iba su avance”*.

Respecto al proceso de planeación se definieron tres tipos de proyectos: corto, mediano y largo plazo. Los proyectos de corto plazo contenían las actividades que tenían que hacerse para que los sistemas siguieran funcionando, en el mediano plazo se proyectaban los sistemas que previamente contenían un diagnóstico y análisis de la situación y en largo plazo, se consideran las mejoras de los sistemas. Se estableció como política interna del área de Innovación y Calidad que los proyectos deberían tener entregables y que la duración del proyecto no fuera mayor a nueve meses, dado que pueden enfrentar mayores cambios en cuanto a tecnología, proveedores y personal. Para el caso de la estrategia de los CAA cada uno de los proyectos se definió por fases y con entregables tanto internos como para los proveedores.

Relacionado con la entrega de los proyectos, el área usuaria tuvo una participación muy importante en el desarrollo de los CAA. Cada canal tenía un área usuaria definida, por ejemplo el portal tenía como usuario el área de comunicación social y el del Infonatel el área de crédito. El usuario participaba activamente en cuanto a los requerimientos y al control de los proyectos. En cuanto a la metodología, los CAA nacieron sin una metodología específica de desarrollo de sistemas y control de proyectos debido al tiempo de entrega y al acelerado proceso de cambio del Infonavit, sin embargo, el equipo de trabajo tenía suficientes conocimientos en el desarrollo de

proyectos que hizo que se llevaran a cabo con las mejores prácticas de la industria basada en su experiencia previa. Por lo que no se puede establecer que la metodología tuvo un impacto favorable en el desarrollo de la estrategia.

Por último, la alineación de los objetivos del área de innovación con los del área de negocio sí estaban empatados porque desde el Programa Estratégico se definió cada línea y a partir de ahí se creó la estrategia de CAA. La visión del equipo de innovación y de los que participaron en los CAA considera que lo importante era resolver una necesidad del Instituto y convertirla en una solución a través del uso intensivo de TIC. En palabras de un miembro del equipo: *“Nosotros creemos que la tecnología debe apoyar a la Institución y debe estar alineada a sus estrategias. A diferencia de otros proyectos en los que he participado en donde no se tenían claras las metas, aquí era muy claro, en pocas palabras, facilitarle a la gente los trámites, y asestarle un golpe a la corrupción”*. Esta visión contribuyó a que la estrategia de los CAA tuviera aceptación en las áreas usuarias y en la dirección porque la tecnología no se percibe como ajena al Infonavit, sino como un componente principal para llevar a cabo sus procesos ante el derechohabiente.

3.3. Factores Institucionales

El Infonavit cuenta con la disponibilidad de recursos económicos debido a que por ley cuenta con patrimonio propio y su índice de cartera vencida ha disminuido en el tiempo. Por ejemplo, a finales del año 2000 este indicador era de 21.4% y en 2001 fue de 15.6% hasta alcanzar en diciembre del 2003 un porcentaje del 9.5% (Informe anual Infonavit, 2006). Para la estrategia de los CAA se puede asumir que la Institución estaba en un proceso de saneamiento financiero y que cuando se originó el proyecto sí había los recursos financieros disponibles para llevarlo a cabo. De forma adicional, la dirección otorgó incentivos principalmente para el proyecto de Infonatel. El proyecto del Infonatel requería que el personal sindicalizado se convirtiera en los operadores del servicio telefónico. Para llevar a cabo este movimiento el Infonavit otorgó un salario más alto a los trabajadores sindicalizados para cambiarse a las instalaciones del Rosario.

Desde el punto de vista de los integrantes de la estrategia de CAA, la disponibilidad de los recursos financieros fue un elemento positivo e importante para el desarrollo de los tres proyectos, pero principalmente para el Infonatel porque fue el canal digital que demandó un esfuerzo económico más grande. El Infonatel requirió desde su inicio la habilitación del inmueble (limpiarlo, cablearlo y remodelarlo) hasta la puesta en operación, lo que implicó la compra de equipo especializado para recibir llamadas, así como la capacitación y contratación de personal. Uno de los miembros del equipo comentó que acerca de la disponibilidad de los recursos financieros: *“La Dirección actualmente está muy al pendiente, nos tiene bajo lupa, nos*

apoyan con todos los recursos para los proyectos. Si el proyecto da valor al instituto siempre se ha contado con los recursos suficientes” - responsable de nivel medio. Y en la opinión del área usuaria “el proyecto fue considerado como prioritario, lo que se pidió en recursos se obtuvieron”.

Por la parte legal, en cuanto a la existencia de una política de gobierno electrónico o un plan o reglamento que fomenten el uso de TIC, el Infonavit definió su misión de la siguiente manera: “Cumplir con el mandato constitucional de otorgar créditos para que los trabajadores puedan adquirir, con plena libertad y transparencia, la vivienda que más les convenga a sus intereses en cuanto precio, calidad y ubicación” (Conafovi *et al.*, 2005: 101). Y para cometer dicha misión el Infonavit estableció un Programa Estratégico 2001-2006 enfocado a utilizar intensivamente tecnologías de información (Programa Estratégico, 2001). Ahora, en cuanto sí hubo una ley que impidiera el desarrollo de los CAA que actuará como una barrera legal el equipo completo considera que no hubo ninguna. De hecho comentan que las barreras legales no fueron un impedimento porque no se contaba con reglas específicas en la organización, sino más bien había espacios abiertos en cuanto a reglamentaciones.

Por último, el Infonavit llevó a cabo una estrategia de transformación cultural durante los primeros tres años de la administración 2001. La nueva lógica de trabajo del Infonavit fue ser altamente enfocada a resultados. Los valores que hacía referencia eran: Integridad y honradez, nobleza y respeto, fortaleza y eficacia, optimismo y audacia, nacionalismo cultural, aprendizaje permanente, vocación de servicio y dedicación al usuario, innovación y creatividad y transparencia (Cerdán *et al.*, 2006). Los valores que los propios miembros de los CAA externaron durante las entrevistas son: el compromiso, la responsabilidad, el trabajo en equipo y por resultados. Estos últimos valores impactaron positivamente en el desarrollo de la estrategia CAA porque el personal se comprometió a terminarlo en tiempo y con la mayor calidad posible. Un miembro del equipo responde: “Me considero muy responsable porque cuando se me encomienda algo trato de llevarlo al cabo y siempre para favorecer, siempre tengo en mente la actitud del servicio, ética, responsabilidad y la comunicación en el trabajo, sobre todo el trabajo en equipo. Por ejemplo, en los CAA, apoyamos a las áreas sustantivas, vamos a ayudar a todas las áreas. Sus éxitos dependen de que nosotros los apoyemos. También buscamos ser competitivos cuando competitivo es igual a calidad más productividad, hacer las cosas bien y a la primera”.

3.4. Factores tecnológicos

De acuerdo con el informe de actividades de la subdirección de Innovación y Calidad del año 2001, la definición de la plataforma tecnológica a utilizar en el Infonavit fue la tecnología Web debido a los beneficios potenciales que tiene; por ejemplo: acceder desde cualquier computadora los 365 días del año

en cualquier momento. En este caso, la disponibilidad de la tecnología Web permitió que el Infonavit optara por desarrollar un portal y ser la primera estrategia de canal alternativo para atender miles de derechohabientes para que no acudieran físicamente a las instalaciones del Instituto. En general, la plataforma tecnológica se consideró que la selección fue pertinente ya que pudieron resolver el problema de eficiencia y transparencia en el servicio al público. En cuanto a las características técnicas se consideró que lo Web fue la mejor opción porque soportó el volumen de transacciones en tiempo real. A pesar que la primera versión del portal no tenía muy buen diseño, era simple, lo importante es que se pudiera llevar a cabo la consulta de los puntos de la subcuenta de vivienda y el saldo. Respecto al Infonatel, se considera que la tecnología no fue muy vanguardista, pero sí robusta porque después de siete años sigue funcionando bien. Y en cuanto los kioscos, sí consideran que fue la mejor opción porque se hizo un estudio previo de equipos que actualmente están funcionando en otras organizaciones y además es simple y amigable de operar como usuario.

El portal del Internet ayudó a que el Infonavit atendiera virtualmente y de manera incremental a miles de usuarios. Por ejemplo, en enero del 2001 se tenían menos de un millón de accesos al portal y para diciembre de ese año sumaban un total de ocho millones. En el periodo 2001-2002 hubo al menos quince millones de consultas referentes al proceso de precalificación de créditos. En el caso del Infonatel se realizaron casi 2.5 millones de llamadas en un año (Reporte de actividades SD Innovación, 2002). Estas cifras de servicio al derechohabiente difícilmente se hubieran cubierto con un esquema fuera de línea, en cambio, al utilizar las TIC como herramienta para su operación ayudaron a que el Infonavit diera cauce a miles de peticiones sin intermediarios y de esta forma garantizar que la operación fuese eficiente y transparente.

3.5. Factores contextuales

La relevancia del sector vivienda en México se traduce desde una perspectiva económica al 1.4% del Producto Interno Bruto (PIB) considerando el periodo 1995-2005. Aproximadamente diez mil empresas participan formalmente durante todo el proceso de vivienda desde su construcción hasta su financiamiento y los insumos que se utilizan son nacionales. En términos de empleo, este sector genera alrededor del 10% del total nacional. Por lo que se puede apreciar que el sector vivienda representa un pilar en el desarrollo económico y social del país (CONAFOVI *et al.*, 2005). A finales de 1998, el número de asegurados registrados en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) era aproximadamente de 12.5 millones de trabajadores y para el año 2000 esta cifra alcanzaba los 15 millones. Es decir, hubo un incremento aproximado del 20% de personas que laboran en el sector formal inscritas en el IMSS. Otro elemento ambiental relevante para el desempeño del Instituto

fue la tasa de inflación, la cual mantuvo una tendencia decreciente y tuvo un impacto positivo en cuanto a la disminución de las tasas de interés. Por ejemplo, en el mes de Enero de 1999 la tasa de inflación era de 19.01% y para Diciembre del año 2000 era de 9.49% (González, 2006).

En el año 2000, el sector de la vivienda en México atravesaba un rezago de 4.6 millones de viviendas y un estancamiento en el sector de la construcción debido a los efectos de la crisis financiera del año 1994. Los efectos de esta crisis que afectaron la demanda de vivienda en el país fueron: las altas tasas de interés bancarias, la escasa atención crediticia, la disminución del poder adquisitivo, la devaluación del peso y el aumento en los precios de los inmuebles (CONAFOVI *et al.*, 2005). En este sentido, los factores que permiten explicar el desempeño del Infonavit posterior al año 2000, en cuanto nuevos esquemas de otorgamiento de crédito hipotecario así como en lo relativo a la reducción de regulación de tipo administrativa y legal, fueron las condiciones económicas, institucionales y políticas que se gestaron previas a su reforma administrativa (González, 2006). Algunos miembros de la estrategia CAA con alto nivel de responsabilidad, mencionan que las condiciones económicas del país favorecieron la estrategia de CAA y que se gestaron en el sexenio del presidente Ernesto Zedillo. En su opinión a mayor estabilidad y mayor empleo, crece el número de afiliados al IMSS y ellos tienen derecho a solicitar su crédito Infonavit. En este sentido uno de los participantes del proyecto aseguró: “A finales de los noventa se logró estabilizar la economía del país y en el año 2001, la macroeconomía ya estaba mejor, eso sentó las bases para que Infonavit pudiera empezar una estrategia a largo plazo, de gran volumen en una economía estable y en donde se garantizaran mejores empleos”.

Dado lo anterior, la estrategia de los CAA se ubicó en un periodo de estabilidad económica. La tendencia a la baja de la tasa de inflación propició un entorno favorable para el otorgamiento de crédito debido a que se mantiene el poder adquisitivo de los derechohabientes para adquirir bienes y servicios y menores tasas de interés impulsan la compra de vivienda en el país. Esta variable contextual permitió las condiciones para el desarrollo de nuevas estrategias en el sector de la vivienda en México. Respecto a la competencia en el mercado, entendida como otras instituciones que pueden otorgar un servicio similar, no se detectó que exista una relación entre la posible competencia (bancos) y la reforma administrativa del Infonavit en términos del desarrollo de los CAA. Según las entrevistas, la competencia con otros organismos no existe, pues el perfil del “cliente” del Infonavit no es necesariamente el mismo que el de los bancos. Más bien lo que se detectó es que el servicio era deficiente ya que existían intermediarios de los servicios denominados “coyotes” que impedían ser eficientes y transparentes para dar el servicio. Un miembro del equipo opina: *“El problema no era de competencia con otras instituciones para mejorar nuestro servicio, sino un muy mal servicio. Era una vergüenza contar con intermediarios para hacer los*

trámites. Cuando lo único cierto es que es un derecho del trabajador solicitar su crédito y cuando está viniendo a pagar por algo que es suyo. No tenía por qué pagar costos adicionales. El trabajador formándose a las tres o cuatro de la mañana y haciendo filas de dos cuadas. Entonces lo que vimos es que el servicio era muy ineficiente, desde definiciones y de todo, teníamos que mejorar el servicio y mejorar los procesos también”.

4. Discusión y algunas implicaciones del estudio

Estudios previos de e-gobierno han mostrado que el éxito de dichas iniciativas dependen de una multiplicidad de factores para adopción, diseño, implementación y uso (Fountain, 2001; Moon, 2002; Leenes, 2002; Gil García, 2005; Meijer, 2006; Meliski, 2003). En este estudio de caso fue evidente que muchas de las variables estudiadas en la literatura también fueron detectadas como importantes en la estrategia de los CAA. Tanto las variables institucionales referentes a recursos de la institución como la capacidad de los administradores de gestionarlos. También los elementos contextuales como la demanda de vivienda así como los factores organizacionales tuvieron un impacto en el desarrollo de los CAA.

Como se mostró en los resultados, el factor contextual tuvo un efecto positivo en la implementación de la estrategia de los CAA porque la tasa de inflación fue disminuyendo y el rezago de vivienda era una prioridad del gobierno federal. Entonces, el Infonavit decidió invertir en TIC ante el entorno económico favorable para comprar equipos, eficientar sus procesos y atender a millones de derechohabientes usando TIC. Cabe destacar que la presión externa por el otorgamiento de créditos de manera eficaz fue muy importante debido a que ya se contaba con un portal interno, pero solamente tenía acceso el grupo sindical. Entonces, al decidir la estrategia de CAA se logró alineó con la política federal y se rompió la discrecionalidad en el acceso a saber si tenías derecho a un crédito y ejercerlo por tú propia cuenta. Respecto al componente institucional, no sólo fueron importantes los recursos económicos tanto presupuestales como de incentivos para cambiar sus rutinas, sino también y de manera muy significativa los valores que el grupo de trabajo hacía referencia. En general, el equipo tenía un alto compromiso con sus compañeros y hacia la institución, se pudo percibir que ellos se auto consideraban agentes de cambio porque sabían con claridad los resultados que el proyecto podía dar en un mediano plazo y estaban consientes que el uso de TIC podía eliminar una parte de la burocracia y discrecionalidad del proceso.

En cuanto al componente organizacional, una de las variables que ayudo a que los CAA se desarrollaran exitosamente fue el cambio de estructura del Infonavit. Tanto en la redefinición de su proceso principal que es otorgar créditos, como el de la creación del área de innovación como un ente independiente, pero que colaborará con el resto de áreas para automatizar y

eficientar procesos con calidad. Este cambio no fue menor porque logró que el área encargada de la tecnología coadyuvara con las áreas principales de la institución. Por lo que desaparecieron los proyectos aislados de sistemas y se cohesionaron con los del área de negocio. Cabe destacar que la dirección sí tenía una visión altamente tecnológica para llevar a cabo la mejora del Infonavit y fue así como fue transmitida por medio de programas y de valores para los miembros de la organización. En su primera etapa de modernización se llevó a cabo el cambio de equipos dentro de la institución así como de la imagen de la organización. Caso contrario la variable tamaño que en la investigación no fue relevante como factor para implementar TIC debido a que el número de miembros no ayudó de forma importante a la estrategia, sino que más bien fueron sus competencias y experiencias previa en la implementación de iniciativas de tecnología.

Respecto a lo gerencial fue muy interesante ver que el líder de proyecto tuvo una actuación significativa en el desarrollo de los CAA. En general, todo el equipo consideró e inclusive la dirección que fue elemento que ayudó positivamente a la estrategia por su capacidad de motivar y dar resultados. Se consideró que después de su salida de la institución, el ritmo de los proyectos había disminuido. Por otro lado, la definición de los productos entregables por fases permitió que cada canal fuera avanzando gradualmente, pero con resultados visibles para el área usuaria. Por tal motivo, el área usuaria no se desligó del proyecto y ayudó tanto en su definición como en la fase pruebas. En este mismo sentido, que los objetivos del área de innovación estuvieran alineados con las áreas usuarias permitió que se involucraran de manera directa por medio de reuniones semanales y quincenales. Finalmente, el uso de la metodología no tuvo un impacto debido a que los tres proyectos sólo arrancaron con lineamientos generales, poco después de haber implementado los CAA se inició con el establecimiento de estándares y metodologías.

El análisis de variables del caso CAA es importante porque en México no hay muchos estudios sobre el desarrollo de e-gobierno comparado con estudios en países desarrollados en diferentes niveles de gobierno. De acuerdo con Sotelo (2006), el desarrollo del gobierno electrónico en México se encuentra en expansión y ha sido un proceso lento, pero incremental. Una de las razones es que México tiene una brecha digital significativa que combatir. Tan sólo en acceso a Internet en zonas urbanas asciende a 32% y en zonas rurales al 6% (Mariscal y Ramírez, 2008). Entonces, esta disparidad de acceso a las TIC e infraestructura ha impactado en el desarrollo de proyectos de e-gobierno en países en desarrollo como es el caso mexicano (Luna-Reyes *et al.*, 2007). La utilidad de este caso de estudio fue proveer una guía para los administradores públicos principalmente en contextos similares al gobierno mexicano. Fue muy interesante captar que el valor por los resultados fue un elemento clave en el desarrollo de los CAA. Generalmente se conciben a las instituciones gubernamentales como organizaciones que trabajan por insumos y no por

resultados. El caso del Infonavit es un caso un poco diferente porque es una institución conformada con tres tipos de sectores y no únicamente el gubernamental. Entonces, tanto los valores de la organización y su capacidad para generar incentivos para alinear la misión fueron determinantes para llevar a cabo cambios dentro de la organización.

Conclusiones

El gobierno electrónico implica mucho más que la introducción de Tecnologías de Información y Comunicación en los procesos gubernamentales, siendo un proceso integral que es afectado por factores de diversa índole y no solamente por la tecnología en sí misma. El e-gobierno es una herramienta de gran utilidad en el proceso de modernización del Estado porque permite ofrecer servicios más eficientes, eficaces, transparentes y de mayor calidad al ciudadano. Como se discutió en el texto, la tasa de fracaso de las iniciativas de e-gobierno en los países en desarrollo como México ha sido estimada en alrededor del 85%. Entonces, es muy importante conocer que factores contribuyen a que se desarrollen estrategias de tecnología que cumplan con los objetivos y la funcionalidad inicialmente estipulados, en el tiempo acordado y con los recursos financieros y humanos para los que fueron planeados.

En este artículo se describió la estrategia de “Canales Alternos de Atención” del Infonavit que fue considerado un caso de éxito a nivel federal en México. La iniciativa de los CAA logró terminar con la intermediación de ciertos grupos y eficientó el servicio. Asimismo, la implementación de TIC fue un proceso integral tanto por lo técnico, institucional, contextual, gerencial y organizacional que permitió que la organización simplificara sus procesos, los rediseñara y ofreciera nuevas opciones de acceso al derechohabiente de manera transparente. Retomando el marco de Fountain (2001) sobre la Tecnología Promulgada que señala la relación entre las TIC y las organizaciones, en el caso de los CAA se pudo observar el impacto de los factores organizacionales sobre los institucionales y viceversa. Esto se puede ejemplificar cuando se creó en el año 2005 la coordinación de Canales Alternos de Atención para mejorar la calidad del servicio al derechohabiente, es decir; la implementación de la estrategia provocó que se modificara un estatuto, y este a su vez, creó una nueva área, la cual da servicio e interactúa con el resto de los miembros de la organización y afectó a su vez las características de la tecnología usada y de toda la iniciativa en general.

Lo que logró el Infonavit fue “aprovechar el potencial de las nuevas tecnologías de información y comunicación” para lograr su objetivo estratégico de otorgar más créditos de manera eficiente y transparente (Documento de Canales Alternos, 2007:2). Los servicios al derechohabiente se actualizaron y mejoraron de acuerdo con las necesidades detectadas. La estrategia fue exitosa y en año 2002 recibió el reconocimiento Innova 2002 y más tarde el premio Innova 2003. Específicamente lo que se hizo en el año 2001, fue abrir hacia el exterior la funcionalidad del sistema que únicamente se usaba en el interior del Infonavit, permitiendo a los derechohabientes hacer sus consultas directamente. Sólo se necesitaba ingresar el número de

seguridad social o de crédito para conocer su saldo, lo que antes sólo se podía hacer por medio de un intermediario. Respecto a Infonatel, se incrementó la capacidad de recibir llamadas para abatir el problema de la desatención debido a líneas ocupadas. Y finalmente, el proyecto de los kioscos ayudó a disminuir la carga a las delegaciones. El objetivo de estos equipos fue mejorar la atención, facilitar la operación de manera ágil, sencilla y transparente a cualquier público.

Esta experiencia muestra claramente que los proyectos de e-gobierno requieren diseñarse e implementarse de manera integral, considerando tanto el factor tecnológico como aspectos contextuales, humanos, legales y organizacionales. Uno de los elementos que más ayudaron al Infonavit a desarrollar en tiempo y forma su estrategia de CAA fue que se establecieron entregables en cada fase. Esto es importante no sólo en el seguimiento del proyecto, sino que las áreas usuarias y la dirección general estuvieron incentivados a apoyar al proyecto dado que vieron resultados y beneficios organizacionales en el corto y mediano plazos. Finalmente, uno de los factores que parecieron tener una incidencia importante fue la alineación de los objetivos de la iniciativa CAA con las metas generales del Infonavit como organización gubernamental. Es decir, lo que buscaba la iniciativa estaba claramente ligado a la misión y los propósitos del Infonavit. Se pensó primero en los objetivos substantivos de la organización y después en el tipo de tecnología que permitiera un alineamiento significativo con esos objetivos. La experiencia del Infonavit muestra cómo esta alineación permitió considerar de forma más clara e integral muchos de los aspectos relevantes para proyectos que involucran tecnologías de información en el gobierno y, consecuentemente, ayudó al éxito del proyecto y a la correspondiente obtención de beneficios tanto para la organización como para los derechohabientes del Infonavit.

Bibliografía

- Andersen, K.V. y Henriksen, H.Z. (2006). "E-government maturity models: Extension of the Layne and Lee model". *Government Information Quarterly*, 23 (2), p.236-248.
- Araya, Rodrigo y Porrúa, Miguel A. (2004). *América Latina puntogob: casos y tendencias en gobierno electrónico*. Santiago de Chile: FLACSO-Chile; Washington, DC: Organización de los Estados Americanos, AICD.
- Bekkers, Victor y Homburg, Vincent (2005). *The information ecology of e-government: The information ecology of e-government: e-government as institutional and technological innovation in public administration*. Amsterdam; Washington, DC: IOS.
- Bekkers, Victor (2005). "E-government and the Emergence of Virtual Organizations in the Public Sector: An Exploration of the Interplay between ICT and Socio-Organizational Networks" en *The information ecology of e-government: The information ecology of e-government: e-government as institutional and technological innovation in public administration* edited by Victor Bekkers and Vincent Homburg. Amsterdam; Washington, DC: IOS.
- Bolgherini, Silvia (2007). "The Technology Trap and the Role of Political and Cultural Variables: A Critical Analysis of the E-Government Policies" Vol. 24, No 3, pp 259-275.
- Bretschneider, Stuart (2003). *Information Technology, E-Government, and Institutional Change*. *Public Administration Review*. Vol. 63, No. 6. Pag. 738. Blackwell Publishing.
- Brown, Douglas M (1999). "Information Systems for Improved. Performance Management. Development Approaches in U.S.. Public Agencies". In *Reinventing Government in the Information Age: international practice in IT-enabled public sector reform / edited by Richard Heeks*. London ; New York : Routledge.
- Castillo, Arturo del (1997). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional: Conceptos y enunciados explicativos*. Documento de trabajo (Centro de Investigación y Docencia Económicas). Administración Pública No. 44.
- Cerdán Verástegui Alfonso, González A. Manuel A. y Velasco, S. Ernesto (2006). "La reforma en Marcha, 2001-2006" en *El proceso de modernización en el Infonavit 2001-2006: estrategia, redes y liderazgo* por María del Carmen Pardo, Ernesto Velasco Sánchez. México: El Colegio de México.
- Chau Patrick y Yan, Kar (1997). "Factors Affecting the Adoption of Open Systems: An Exploratory Study". *MIS Quarterly*. Vol. 21, No. 1 (Mar., 1997), pp. 1-24.
- Clayton Thomas John, Gregory Streib (2007). "The New Face of Government: Citizen-Initiated Contacts in the Era of E-Government". *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 13, Number 1 (January 01, 2003), pp. 83-102
- CONAFOVI, Fondo de Cultura Económica y Secretaría de Desarrollo Social (2005). *Vivienda: evidencia del cambio*. México, DF. Colección Editorial del gobierno del cambio.

- Dawes, Sharon (2002). "Government and Technology: User, Not Regulator"- J Public Administration Research and Theory. Vol 12 pp. 627-631
- Detlor, B. y Finn, K (2002). "Towards a framework for government portal design: The government, citizen, and portal perspectives". In A. Gronlund (Ed.), Electronic government: Design, applications, and management. Hershey, Pennsylvania: Idea Group, pp. 99-119.
- Dexter, Lewis Anthony (2006). Elite and especializad interviewing. Ecpr Press. Colchester, UK.
- Fountain, J. E. (2001). *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*. Brookings Institution Press, Washington, D.C.
- Garson, G.D. (2003) Symposium on the theory of technology enactment in Jane Fountain's (2001). *Building the Virtual State: an introduction*. Social Science Computer Review, Vol. 21 No. 4, Winter 2003 409-410.
- Gil-García, J. R. (2005). *Enacting State Websites: A Mixed Method Study Exploring E-Government Success in Multi-Organizational Settings*. Tesis Doctoral. University at Albany, State University of New York, Albany, NY.
- Gil-García, J.R. y Pardo, T (2005). "E-government success factors: mapping practical tools to theoretical foundations", Government Information Quarterly, Vol. 22, No. 2, pp.187-216.
- Gil-García, J. R. & Helbig, N. (2007). "Exploring E-Government Benefits and Success Factors". In Ari-Veikko Anttiroiko and Matti Malkia (Eds). Encyclopedia of Digital Government. Hershey, PA: Idea Group Inc.
- González Arreola, Manoel (2006). "Cambios de las políticas institucionales" en *El proceso de modernización en el INFONAVIT 2001-2006: estrategia, redes y liderazgo* por María del Carmen Pardo, Ernesto Velasco Sánchez. México: El Colegio de México.
- Hassan, S. & Gil-García, J.R. (2008). "Institutional Theory and E-Government Research". In G. David Garson and Mehdi Khosrow-Pour (Eds). Handbook of Research on Public Information Technology. Hershey, PA: Idea Group Inc
- Heeks Richard (2003). Most eGovernment-for-Development Projects Fail: How Can Risks be Reduced, iGovernment . IDPM. University of Manchester, UK. Working Paper Series, Paper no. 14.
- Ho, Alfred Tat-KEI, JAMES Fielding Smith (2001). "Information Technology Planning and the Y2K. Problem in Local Governments", *American Review of Public Administration*. Vol 31 No.2 Junio 2001. pp 158-180.
- Leenes, R.E (2002). "The Enschede Virtual Public Counter: OLE 2000 a case study" In A. Gronlund (Ed.), Electronic government: Design, applications, and management. Hershey, Pennsylvania: Idea Group, pp. p 205-225. 2002.
- Luna-Reyes, L. F., Gil-García, J.R. & Cruz, C.B. (2007). "Collaborative Digital Government in Mexico: Some Lessons from Federal Web-Based Interorganizational Information Integration Initiatives". Government Information Quarterly.
- Mariscal J. and Ramirez F. (2008). Retos para desarrollo del sector de las telecomunicaciones en México, Documento de trabajo (Centro de Investigación y Docencia Económicas). Administración Pública No. 218, 2008.
- Meijer, A.J. (2006). "ICTs and Political Accountability: An Assessment of the Impact of Digitization in Government on Political Accountability in

- Connecticut, Massachusetts and New York State". NCDG Working Paper # 06-002
- Melitski, J (2003). "Capacity and E-Government Performance: An analysis Based on Early Adopters of Internet Technologies in New Jersey". *Public Performance and Management Review*, 26/4/2003, p 376–390.
- Mendez (2006). "I. Marco Analítico" en *El proceso de modernización en el Infonavit 2001-2006: estrategia, redes y liderazgo* por María del Carmen Pardo, Ernesto Velasco Sánchez. México: El Colegio de México.
- Moon, M. J (2002). "The Evolution of E Government among Municipalities: Rhetoric or Reality?" *Public Administration Review*, 62/4/2002 p. 424-433.
- Norris, Donald F., and M. Jae Moon (2005). "Advancing E-Government at the Grass Roots: Tortoise or Hare?" *Public Administration Review*. Vol. 65 No.1 pp. 64-73.
- North, D.C. (1993). *Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico*. FCE. México.
- OECD (2003). *The e-Government Imperative*, Organization for Economic Cooperation and Development. OCDE Press. France.
- OECD (2005). *e-Government Studies México* Organization for Economic Cooperation and Development. OCDE Press. México.
- Pardo, María del Carmen (2006) "Introducción" en *El proceso de modernización en el Infonavit 2001-2006: estrategia, redes y liderazgo* por María del Carmen Pardo, Ernesto Velasco Sánchez. México: El Colegio de México.
- Peled (2007). "The Electronic Mountain: A Tale of Two Tels", *The American Review of Public Administration* 2007; 37; 458.
- Peters, B. Guy (2003). *El nuevo institucionalismo: la teoría institucional en ciencia política*. Barcelona: Gedisa.
- Rivera Urrutia, Eugenio (2003). *La nueva economía, gobierno electrónico y reforma del estado: Chile a la luz de la experiencia internacional*. Santiago, Chile: FLACSO-Chile: Editorial Universitaria.
- Rivera Urrutia Eugenio (2004). La construcción del gobierno digital como un problema de innovación institucional. Documento de trabajo (Centro de Investigación y Docencia Económicas). Administración Pública No. 144.
- Schellong, Alexander (2007). "Extending the Technology Enactment Framework", Harvard-Kennedy School of Government, Program on Networked Governance Working Paper No. PNG07-003.
- Schelin, S. H. (2003). "E-Government: An Overview". In G. D. Garson (Ed.) *Public Information Technology: Policy and Management Issues* (pp. 120-137). Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- Scholl Hans y Ralf Klischewski (2007). "E-Government Integration and Interoperability: Framing the Research Agenda". *International Journal of Public Administration*. Volume 30, No. 8 & 9 July pp 889 - 920.
- Sierra Bravo, Restituto (2001). *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios*. 14ª ed. Madrid: Paraninfo.
- Sotelo Nava, Abraham (2006). *México: un gobierno digital en expansión*, México DF, Editorial Abraham Sotelo
- Streib Gregory and Ignacio Navarro (2006). "Citizen Demand for Interactive E-Government: The Case of Georgia Consumer Services", *The American Review of Public Administration* 2006; 36; 288

- UNPAN (2004). *Global E-Government Readiness Report 2004*. United Nations. New York.
- Vela Peón, Fortino (2001). "Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista cualitativa" en María Luisa Tarrés (ed.) *Observar, escuchar y comprender. Sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, México: Miguel Angel Porrúa/El Colegio de México/FLACSO.
- Vonk, Stan Geertman, Paul Schot (2007). "New Technologies Stuck in Old Hierarchies: The Diffusion of Geo-Information Technologies in Dutch Public Organizations", *Public Administration Review*. Vol. 67 Issue 4, pp. 745- 756.
- Weare C, Musso y Hale (1999). "Electronic Democracy and the Diffusion of Municipal Web Pages in California" .*Administration & Society*, vol. 31, no. 1, 3-27.
- Welch y Pandey (2007). "E-Government and Bureaucracy: Toward a Better Understanding of Intranet Implementation and Its Effect on Red Tape". *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 17, Number 3, pp. 379-404.
- West y Berman (2001). "The impact of revitalized management practices on the Adoption of Information Technology: A National Survey of Local Governments". *Public Performance & Management Review*, vol. 24, no. 3 (Mar., 2001), pp. 233-253.
- Yang, Kaifeng (2003). "Neoinstitutionalism and E-Government". *Social Science Computer Review*, Vol. 21 No. 4, Winter 2003 432-442. Sage Publications
- Yildiz, M (2007) "E-government research: Reviewing the literature, limitations, and ways forward" . *Government Information Quarterly*, vol. 24. No.3, p. 646-665.
- Yves-C, Gagnon (2001). "The Behavior of Public Managers in Adopting New Technologies", *Public Performance & Management Review*, vol. 24, No. 4 (Jun., 2001), pp. 337-350.

Sitios de Internet

Sitios consultados 23 Nov. 2007

Infonavit (2007) . <http://www.infonavit.org.mx>
http://www.infonavit.org.mx/imagenes/img_est/organigrama.shtml
http://www.infonavit.org.mx/inf_general/cuentas_claras/cc01_puestos_nivel.shtml
http://www.infonavit.org.mx/inf_general/m_juridico/ley_infonavit.shtml
http://www.infonavit.org.mx/inf_general/historia/2001_al_dia_de_hoy.shtml
Sitios consultados el 25 de Abril del 2008.
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Art.123)
http://www.infonavit.org.mx/inf_general/m_juridico/ml/ml_const123.shtml
Ley del Infonavit
http://www.infonavit.org.mx/inf_general/m_juridico/ley_infonavit.shtml
Infonavit, 2008
http://www.infonavit.gob.mx/inf_general/mision/vision_objetivos_metas.shtml

- Informe Anual de actividades de la SD Innovación y Calidad, 2001
http://www.infonavit.org.mx/inf_general/inf_financiera/inf_act_2001/Inf_Act07_2001.shtml
- Informe Anual de actividades SD Finanzas, 2001
http://www.infonavit.org.mx/inf_general/inf_financiera/inf_act_2001/Inf_Act02_2001.shtml
- Informe Anual Infonavit, 2003
http://www.infonavit.org.mx/inf_general/inf_financiera/inf_act_2003/Info_ActIndice_2003.shtml
- Informe Anual de actividades de la SD Innovación y Calidad, 2003
http://www.infonavit.org.mx/inf_general/inf_financiera/inf_act_2003/Inf_ActInnovacion.pdf
- Informe anual de actividades del Infonavit, 2006
http://www.infonavit.org.mx/inf_general/inf_financiera/inf_act_2006/inf_act_2006.pdf
- Lizárraga, Oscar (2003). Presentación del premio Innova 2003.
<http://innova.fox.presidencia.gob.mx/archivos/4/6/3/files/archivos/sip-2656.pdf>
- PND, 2001 <http://pnd.fox.presidencia.gob.mx/index.php?idseccion=42>
- Presidencia de la República (2007). Sitio consultado 18 Octubre 2007.
<http://innova.fox.presidencia.gob.mx/ciudadanos/practicas/reconocimiento/2002/index.php?contenido=38&pagina=1>
- <http://innova.fox.presidencia.gob.mx/ciudadanos/practicas/innova/2003/index.php?contenido=39&pagina=1>
- Programa Estratégico Infonavit 2001-2006
http://www.infonavit.gob.mx/inf_general/inf_financiera/prog_lab_2002/prog_estrategico.shtml
- Reporte de actividades SD Innovación y Calidad, 2002
http://www.infonavit.org.mx/inf_general/inf_financiera/inf_act_2002/Inf_ActInnovacion.pdf

Novedades

DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- Laura Sour, *Correspondencia entre las políticas públicas del PND y el gasto ejercido de la CHPF en México*, DTAP-213
- José Ramón Gil, Judith Mariscal y Fernando Ramírez, *Gobierno electrónico en México*, DTAP-214
- Judith Mariscal, José Ramón Gil y Armando Aldama, *Políticas de acceso a tecnologías de la información: El caso de e-México*, DTAP-215
- Laura Sour y Miguel Ángel Gutiérrez, *Extrinsic Incentives and Tax Compliance*, DTAP-216
- Laura Sour y Fredy Girón, *The Flypaper Effect in Mexican Local Governments, 1990-2006*, DTAP-217
- Judith Mariscal y Fernando Ramírez, *Retos para el desarrollo del sector de las telecomunicaciones en México*, DTAP-218
- Alejandra Ríos y Juan E. Pardinas, *Hacia la reforma constitucional: Las entidades de fiscalización superior en México*, DTAP-219
- Laura Sour, *Regional Differences in Infrastructure Investment at the State Level in Mexico, 1998-2005*, DTAP-220
- José Felipe Martínez *et al.*, *Exploring the Links Between Immigration and Educational Quality and Opportunity in Mexico*, DTAP-221
- Judith Mariscal, *Oportunidades móviles: Pobreza y acceso telefónico en Latinoamérica y el Caribe. El caso de México*, DTAP-222

DIVISIÓN DE ECONOMÍA

- Rodolfo Cermeño y Huver Rivera, *La demanda por importaciones y exportaciones: evidencia de cointegración para México, 1991-2005*, DTE-449
- Juan Manuel Torres, Octavio S. Magaña y Francisco Moreno, *Determinantes del cambio de uso/cobertura arbolada en México*, DTE-450
- Juan M. Torres, David B. Bray y Octavio S. Magaña, *The Role of Scale in Mexican Community Forest Management*, DTE-451
- Richard H. Adams, Jr. and Alfredo Cuecuecha, *Remittances, Consumption and Investment in Ghana*, DTE-452
- Alejandro Villagómez y Juan Ignacio Hernández, *Impacto de la reforma al sistema de pensiones en México sobre el ahorro*, DTE-453
- Alejandro Villagómez y Juan Ignacio Hernández, *Monetary Policy Rules in a Small Open Economy: An Application to Mexico*, DTE-454
- Alfredo Cuecuecha, *The Effect of Remittances and Migration on Human Capital: Evidence from Mexico*, DTE-455
- Arturo Antón, *Efectos del ciclo económico en EE. UU. sobre la producción y el empleo en México*, DTE-456
- María José Roa *et al.*, *Preferencias sociales, cooperación y desarrollo financiero: un experimento de campo*, DTE-457
- María José Roa *et al.*, *Desarrollo financiero y capital social: un estudio empírico de la caja popular Mixtlán*, DTE-458

DIVISIÓN DE ESTUDIOS INTERNACIONALES

- Alejandro Anaya, *Free Trade, "Spillover" and Human Rights Foreign Policies in North America*, DTEI-176
- Alejandro Anaya, *Security and Human Rights in Mexico: Do Pressure from Above and Argumentation Have Anything to Do With It?*, DTEI-177
- Jorge Chabat, *The International Role of Latin America After September 11: Tying the Giant*, DTEI-178
- Jorge Chabat, *The Bush Revolution in Foreign Policy and Mexico: The Limits to Unilateralism*, DTEI-179
- Jorge Chabat, *Franchises for Crime: "Maras" and North American Security*, DTEI-180
- Jorge Schiavon, *Migración México-Estados Unidos: Intereses, simulaciones y realidades*, DTEI-181
- Ferrán Martínez y Robert Duval, *Hostility Towards Immigration in Spain*, DTEI-182
- Guadalupe González et al., *Mexico, The Americas and the World 2008. Foreign Policy: Public and Leader Opinion*, DTEI-183
- Guadalupe González et al., *México, Las Américas y el Mundo 2008. Política exterior: opinión pública y líderes*, DTEI-184
- Guadalupe González et al., *Las Américas y el Mundo 2008. Política exterior y opinión pública en Colombia, Chile, México y Perú*, DTEI-185

DIVISIÓN DE ESTUDIOS JURÍDICOS

- Ana Laura Magaloni, *Arbitrariedad e ineficiencia de la procuración de justicia: dos caras de la misma moneda*, DTEJ-26
- Ana María Ibarra, *Los artificios de la Dogmática Jurídica*, DTEJ-27
- Ana Elena Fierro y Adriana García, *Responsabilidad patrimonial del Estado. Interpretación de la SCJN del artículo 113 constitucional*, DTEJ-28
- Adriana García y Dirk Zavala, *El análisis económico del derecho como herramienta para el diseño normativo...*, DTEJ-29
- Carlos Elizondo y Luis Manuel Pérez de Acha, *¿Un nuevo derecho o el debilitamiento del Estado? Garantía de audiencia previa en la expropiación*, DTEJ-30
- Ana Elena Fierro y Adriana García, *Guía de las decisiones del PJF en materia de competencia económica: Cómo generar una cultura de la competencia*, DTEJ-31
- Carlos Elizondo y Ana Laura Magaloni, *La depuración de las corporaciones policiacas y el juicio de amparo*, DTEJ-32
- Marcelo Bergman y Hernán Flom, *Policia y comunidad: una comparación...*, DTEJ-33
- Gustavo Fondevila, *"Madrinas": Informantes y parapolicías. La colaboración ilegal con el trabajo policial en México*, DTEJ-34
- Gustavo Fondevila, *Costumbres sociales y moral judicial*, DTEJ-35
- María Mercedes Albornoz, *Choice of Law in International Contracts in Latin American Legal Systems*, DTEJ-36

DIVISIÓN DE ESTUDIOS POLÍTICOS

- Julio Ríos Figueroa, *Judicial Institutions and Corruption Control*, DTEP-204
- Allyson Benton, *The Effect of Electoral Rules on Indigenous Voting Behavior in Mexico's State of Oaxaca*, DTEP-205
- Andreas Schedler y Cas Mudde, *The Quantitative Skeleton of Comparative Politics*, DTEP-206
- Joy Langston y Francisco Javier Aparicio, *The Past as Future: Prior Political Experience and Career Choices in Mexico, 1997-2006*, DTEP-207
- Francisco Javier Aparicio y Sandra Jessica Ley, *Electoral Institutions and Democratic Consolidation in the Mexican States, 1990-2004*, DTEP-208
- Joy Langston, *Las reformas electorales de 2007*, DTEP-209
- Carlos Elizondo, *La industria del amparo fiscal*, DTEP-210
- María de la Luz Inclán, *Threats and Partial Concessions in the Exhaustion of the Zapatista Wave of Protest, 1994-2003*, DTEP-211
- Andreas Schedler, *Inconsistencias contaminantes. Gobernación electoral y conflicto postelectoral en las elecciones presidenciales de 2006*, DTEP-212
- Andreas Schedler, *Academic Market Failure. Data Availability and Quality in Comparative Politics*, DTEP-213

DIVISIÓN DE HISTORIA

- Rafael Rojas, *José María Heredia y la tradición republicana*, DTH-48
- Rafael Rojas, *Traductores de la libertad: el americanismo de los primeros republicanos*, DTH-49
- Mónica Judith Sánchez, *History vs. the Eternal Present or Liberal Individualism and the Morality of Compassion and Trust*, DTH-50
- Luis Medina, *Salida: los años de Zedillo*, DTH-51
- Michael Sauter, *The Edict on Religion of 1788 and the Statistics of Public Discussion in Prussia*, DTH-52
- Michael Sauter, *Conscience and the Rhetoric of Freedom: Fichte's Reaction to the Edict on Religion*, DTH-53
- Jean Meyer, *El celibato sacerdotal en la Iglesia Católica*, DTH-54
- Jean Meyer, *El celibato sacerdotal católico en los siglos XIX y XX*, DTH-55
- Mauricio Tenorio, *Around 1919 and in Mexico City*, DTH-56
- Michael Sauter, *Between Outer Space and Human Space: Knowing Space as the Origin of Anthropology*, DTH-57

Ventas

El CIDE es una institución de educación superior especializada particularmente en las disciplinas de Economía, Administración Pública, Estudios Internacionales, Estudios Políticos, Historia y Estudios Jurídicos. El Centro publica, como producto del ejercicio intelectual de sus investigadores, libros, documentos de trabajo, y cuatro revistas especializadas: *Gestión y Política Pública*, *Política y Gobierno*, *Economía Mexicana Nueva Época* e *Istor*.

Para adquirir cualquiera de estas publicaciones, le ofrecemos las siguientes opciones:

VENTAS DIRECTAS:	VENTAS EN LÍNEA:
Tel. Directo: 5081-4003 Tel: 5727-9800 Ext. 6094 y 6091 Fax: 5727 9800 Ext. 6314 Av. Constituyentes 1046, 1er piso, Col. Lomas Altas, Del. Álvaro Obregón, 11950, México, D.F.	Librería virtual: www.e-cide.com Dudas y comentarios: publicaciones@cide.edu

¡¡Colecciones completas!!

Adquiere los CDs de las colecciones completas de los documentos de trabajo de todas las divisiones académicas del CIDE: Economía, Administración Pública, Estudios Internacionales, Estudios Políticos, Historia y Estudios Jurídicos.



¡Nuevo! ¡¡Arma tu CD!!



Visita nuestra Librería Virtual www.e-cide.com y selecciona entre 10 y 20 documentos de trabajo. A partir de tu lista te enviaremos un CD con los documentos que elegiste.